

京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理  
 ー日本発 CSR の源流探索 信頼の確保のためにー  
 (立命館大学 地域情報研究センター 京都中小企業 CSR 研究会)

## はじめに

### 「老舗の商い」

- ・御社は、なぜ何代にも亘り、永く商いを続けることができたのでしょうか？
  - ・永く続ける秘訣というものがあるのでしょうか？
- ⇒「当たり前なことを当たり前に行う」そのような回答がほとんど  
 ⇒利害関係者からの信頼の獲得や信用の維持＝企業の社会的責任の遂行目的  
 ⇒「当たり前なこと」を「当たり前に行う」には倫理観の育成が必要  
 三つの側面：守りの側面／攻めの側面／攻めと守りの側面を支える経営者の倫理観の育成の側面

### 「守りの側面」

無理なことを行わず、万が一に備える経営姿勢：免疫力と体力が付き、取引業者も安心して商いを行うことが出来る。

### 「攻めの側面」

時代の変化に対応した商い：一見だけの関係ではなく、末永いお客様との関係の構築を目指した商品の製造・販売・販売後のお付き合い。結果として暖簾が形成される。

### 「経営者の倫理観の育成」

守りの側面：派手な商いの誘惑に負けない自律性と、無駄な出費・無駄遣いを抑える自律性＝身の丈を知る、分を知る、足ることを知る。

攻めの側面：世間の目をごまかさずに経営する自律性＝自分だけが商売から利益を独占するのではなく、関係者それぞれ利益を得ることが大切。

経営者倫理が育成される場：家、地域社会、そして経済社会

- ・ 守りの側面…「第2章 途切れない商い」
- ・ 攻めの側面…「第1章 お客様を裏切らない商い」
- ・ 倫理観の育成…「第3章 引き継がれていく教え」

## 第1章 お客様を裏切らない商い

質問) 御商売をされている皆様は、日頃どなたのことを一番大切にお考えですか？

→「商売をされている皆様は日頃、何方のことに一番気を使いますか？」の方が答え易い。

### 「お客様を裏切らない」

「お客様を裏切らない」という姿勢は、商売を継続させるために最も重要な「商法」であり、「哲学」であり、そして「責任」である。

京都という地域性、商売の適正な規模、お客様からの要望、従業員という四つの視点から解説を試み、最後に暖簾について考察する。

### 1-1 老舗の商品と京都という地域性

#### 「くだらないもの」

京都の商人(職人)から生まれた言葉。京都から江戸へ向かうことが「くだり」。京都ブランドを守るために各地に出荷する商品に対して、自ら厳しく品質検査を行い、その商品をくだらして(送り出して)良いもので

あるのか否かの判断をしていた。しかし京都の外に出荷できない商品であっても、その欠陥理由を理解しておれば、日常使用するには問題の無い商品もあり、これを処分してしまうのはもったいないので、欠陥を正直にお客様に話して、それでも良いというお客様に、「くだらないものですが」という言葉を添えて、有償無償を問わずお譲りしていたのが語源。

⇒京都の町衆の商品に対する心意気を、素直にあらわした言葉と言える。

三つの興味深い点

- ① もったいないという気持ち＝儉約
- ② 真実を伝える姿勢＝正直
- ③ 厳しい品質基準の適用→京都の地域性

儉約や正直は「当たり前なこと」の話

「千年の都」

都であるが故に、目の肥えたお客様と取引を行い、競争相手も多い中で永く商売を行った結果、品質の高いものを造り出す技術が発展した。更に狭い盆地の中の限られた空間で、うわさが伝わるのも早く、下手な商品を出さない地域性があった。

「誇り高く臆病」

京都という特殊な地域性が「誇り高く臆病」な商人の気質を生んだのではないか。その商品、技術、看板に誇りを持つからこそ、「世間様が見てはるので、下手な商品は出せない」、「お店の名前を汚すようなことはできない」との考えが生まれ、「お客様を裏切ることはできない」との考えに集約される。

## 1-2 老舗の商品と事業の適正規模

「身の丈を知ることが身の為」

バブル経済崩壊前までは、事業規模を至上目標とし、業界を挙げて拡大路線を採るということが多くの企業の一般的な経営方針であった。バブル崩壊後は一斉に量より質の経営へ方針の転換が行われ、効率的な儲けを意識した経営方針へと変わった。現代の我が国の多くの企業が短期の効率性を意識した儲けを求めている。

『本店のみで販売しているのは、商品管理がしやすいため』（亀末廣：吉田孝洋氏）

：お客様の期待を裏切らない商品を提供するために、当主自身はその商品を管理できる規模を適正規模としている。目の届く範囲での経営と言える。

『うちの商品の強みはすっぽん一本であること』『すっぽん一本であるため、失敗はできない』（大市：堀井六夫氏）

：当主の目の届く商品以外に手を出さない。それが強みでもある。

老舗の多くは、商品に責任を持つことのできる事業規模、商品規模を適正規模としている。

## 1-3 老舗の商品とお客様の要望

「老舗は頑固？」

質問) 老舗の経営者はお客様の声や流行などをどのように考えているのでしょうか？

『職人がいくら考えてもだめなのです。お客様の欲しいものを造らんとあかんです』（開化堂 八木聖二氏）

『お客様に現状では不可能な要望を突きつけられたとき、その要望を無視するのではなく、それを記憶に残し、例えば次の代では可能にしていくのです』（高谷写真場 小畑章氏）

「お客様の要望に応え、お客様の要求する商品を提供すること」に気を配った経営姿勢を採っている。

「万古不易、一時流行」

『流行や歴史の流れの中で、老舗であっても変えなければならぬものと変えてはいけないものがある』(原了郭 原悟氏)

: お客様の要望(一時流行)と商品の高品質(万古不易)のバランスを取ることが、永く商いを続けてきた老舗の商法。

『商売というものはお客様によって成り立っているものですから、こだわりは良いけれども、傲慢になってはいけない』(松前屋 小嶋文右衛門氏)

: お客様の要望と商品へのこだわりの融合点を垣間見る

『うちの品質はどこにも負けません』『品質を守って、よい商品を提供するに限る』(丸久小山園 小山俊美氏)

: お客様の良い品質の商品を求めたいという要望を裏切ることができないとする老舗の心意気

『特徴ある商品であることが大事』(茨木屋 池内常郎氏)

「良いものは高いのか？」

『この品質でこの値段ということが、大切なのです。通常の利潤を頂いて、品質を落とさない』(松前屋 小嶋文右衛門)

『古くからやっている店には品質だけではなく、商品の値段にも責任がある。簡単に値上げすることはできない』(亀末廣 吉田孝洋氏)

『品質が悪かったときは、利益を削って商売し、良い品質を守るのです』(丸久小山園 小山俊美氏)  
老舗は特別な商品を常に提供しつつも、むやみに利益獲得を目指すことなく、常にお客様が納得できる価格で商品販売を心がけている。

「お客様はわが旦那様であり、わが親であると考えて商売するのが老舗の商法である」ということを意識して、相手に満足してもらうことを考えなければならない。(『老舗の家訓 現代商法を問い直す』: 足立政男氏)

#### 1-4 老舗の商品と従業員

『家は財なり。家の子宝なり。目で愛しむべし』(本田味噌本店 本田茂氏)

: 家の子すなわち従業員はお店の宝物であり、わが子に注ぐ愛情と同じくらいの愛情を持って育てなさい。  
お客様を裏切ることの無い、品質の高い商品作りには、その高品質に見合う現場力が必要。この現場力、すなわち、ものづくりに関する技術力・忍耐力・集中力・想像力などを有する従業員の存在が無ければ不可能。従業員は家族同様であり、社会人としてのしつけや教養教育を行うが、そこには家族同様の愛情を持って臨まなければ伝わらない。

『従業員の話聴く』『企業に一番大事なものは何か。それは従業員の人づくりなのです。従業員が「やっぱりここのお店にいることに生きがいを感じるわ」と、思ってもらうことが大事なのです。そうなるためにはどうしたらよいのか。それは、話し合うことなのです。話し合いに大切なことは、自分が話すというよりも、人の話を聴くことなのです』(半兵衛麩 玉置半兵衛氏)

老舗と従業員の関係

『「云う」という言葉と、「言う」という言葉がありますね。それに「にんべん」を足してみてください。「人」が「言う」から「信」用できるのです。「人」が「云う」から「伝」わるのです。そして、そうしたお店には「人」が「止まる」のです。「人」が「止まる」から「企」業になり、「信ずる」「者」たちが集まれば「儲かる」と書くのです。』(半兵衛麩 玉置半兵衛氏)

「お客様を裏切らない老舗の商品」は千年の都であった京都の目の肥えた富裕層の期待に応える高品質なものづくりが始まり。老舗は無理な拡大経営を行わず、「お客様を裏切らない老舗の商品」を提供するために高品質を維持することのできる適正規模の経営を心がけてきた。これは老舗の独り舞台ではなく、お客様の声の本

質を見極めた結果であると言える。そして、このような高品質を維持していくためには従業員への教育が最も大切なことである。

## 1-5 お客様によって創られる老舗の暖簾

### 「暖簾とは？」

ブランドとは、企業が戦略的に仕掛けていくことができるが、暖簾とは、企業が戦略的に仕掛けられるものではなく、積み重ねてきた信用のこと。

暖簾の形成は、お客様をはじめとする利害関係者との信用の積み重ねで形成される。日常生活における日々の活動・行動・行為に対して真面目に取り組み、商いにおける数々の取引を正確に遂行した結果。すなわち「当たり前前のことを当たり前に行える」ということ。

暖簾に関する区分（『信頼の構造』東京大学出版会 山岸俊男著）

- ・ 品質の高い商品を生み出す能力から得た信用
- ・ 老舗の経営者の持つ良心から得た信用
- ・ 無茶を行わないであろうという安心

### 「技術的能力と暖簾」

厳しい品質基準の存在とそれを可能とする技術の確立によって、品質の高い商品を生み出す能力を老舗にもたらし、その結果、「あのお店は品質の高い商品を生み出す能力を持っているので、今、購入しようとしている商品も品質は高く、問題はないだろう」と推測できるようになる。この推測が可能となる根拠、すなわち、品質の高い商品を生み出す能力が暖簾の一部を構成している。

### 「経営者の良心と暖簾」

良いものと悪いものは、はっきりしている。素晴らしい（great）ものと良い（good）ものの区別は素人には難しいが、「あの主人が売っているものなら正直に値段相応の区別をしてくれていて、信用も大丈夫だろう」と判断し、その主人の日ごろの行い、地域での評判、丁寧な商いなどから良心をもった人格者であろうと判断し、そんな人の取り扱っている商品だから信用できると推測する。これは、経営者の良心の存在に裏打ちされた信用であり、暖簾の一要素と言える。経営者の倫理観に基づく行動の結果から得られた信用である。

また、従業員を家族同様に取り扱い、経営者の想い・商売のあり方・商品に関する知識と技術を教育すると、そのように育てられた従業員は、当然、お店の商売に力を発揮し、素晴らしい従業員の存在は、そんな従業員を育てた経営者や老舗の評価につながり、そして、経営者の良心の評価につながる。従業員を手段や道具みたいに取り扱う会社に信頼がおけますか？

### 「安心感と暖簾」

素晴らしいものと良いものも違いを判断することは難しい。「でも、あのお店ならば、いいものをワンランク上の素晴らしいものと偽って売ることが無いだろう。なぜならば、そんなことをしたら、今まで培ってきた暖簾に疵が付く。信頼を失うことの怖さを知っている経営者だから、まさかそんなことはしないだろう」。これはお客様に安心感を与え、この安心感の源も暖簾の一要素である。

『常に心がけていることは失敗しないこと』（大井 堀井六夫氏）

『お金儲けに対してすることではなく、暖簾に対する想い』（亀末廣 吉田孝洋氏）

『ウソをついて売らない。完璧でないものは完璧でない旨を伝えてお客様に納得してもらって買っていただく』（半兵衛麩 玉置半兵衛氏）

『（黒七味の配合は）季節ごと微妙に変えている。プロの料理人しかその変化が分からないかも知れない。お客様のほとんどが一般の方であるにも関わらず、そこまでやる必要があるのかと問われれば、必要であるとしか、答えられない。それは、職人としての意地である。』（原了郭 原悟氏）

暖簾は認識できるようになるまでに、永い時間を必要とする。しかし名声の転落や暖簾の失墜は、共に、たっ

た一つの誤りとその対処方法の更なる誤りにより、その不祥事が社会に伝播してしまい、その不祥事の伝わる速さとその印象の深さは大なるものがあり、一つの誤りでお店の信用が飛んでしまうとも云われている。しかし、今まで永年にわたり築き上げてきたものが一度の誤りで崩壊する訳ではなく、甘えやおごりの中で、不祥事が派生するような根幹が時間と共に形成され、その一部が表面に出て、不祥事（誤りと無様な対処方法）となる。甘えやおごりを断つために、「当たり前のことを当たり前に行い」、お客様を裏切らないという点を絶えず意識するという事は、地味ではあるが、とても大切な姿勢である。失敗したときは誰でも反省をしますが、うまくいっているときに締めるということは並大抵のことではない。そんな努力を日々、老舗は続けてこられた。我々も守ること・続けることの難しさを痛感する。

## 第2章 途切れない商い

リスクを「企業経営にあたっての環境変化や事象発生の不確実性」と定義。危険という悪い意味だけでなく、新事業への進出や積極的行動により発生する変化も含む。

想定されるリスクの発生原因を老舗の内部と外部の二つに区分した。

本章では、商いの継続のために必要とされる安定した経営に関して、特に「人」の側面に注目した。

### 2-1 内部環境リスクに対する教え

#### 「内部環境リスク」

例えば経営者の不幸、技術承継、企業風土の伝承などで、主に人の入れ替わりで発生するリスク

#### 「経営者の突然の不幸」

『番頭の研究』（青野豊作氏）：番頭の重要性を指摘し、「トップの弱点を補い、その非を諫め、その意思決定と決断を補完し、その負担を軽減する役割と機能を果たす人たち」と定める。番頭たちが、経営者の不幸に一致団結し、対応した事例が各所で残っている。

従業員を家族という認識でとらえ、その結果、経営者の考えを良く理解した番頭が育成され、経営者の身に何か何かがあったとしても、そのリスクに対応することができたものと考えられる。

#### 「技術の損失」

レシピや原材料の配合に関する割合などを記載した書き物は存在していたが、詳細なマニュアルが存在していた老舗はなかった。老舗企業がもつ技術で重要なものは、長年の経験、感覚からくる部分の技術であり、マニュアルにしても意味をなさない、暗黙的な知識が大部分であり、マニュアル化できる形式的なものだけを教えても、本当の意味での技術伝承ではないと考えている。

言葉でどうこう言うより盗みとらせるような方法で伝承していくことで、技術だけでなく、そこに存在する言語化できないもの、技術の本質を伝承することが可能であると思われる。言葉で伝わらないものがあることを知る従業員が残ることは、老舗の伝統技術を正しく受け継いでおり、結果的に技術の伝承だけでなく、商売に関する教えも暗黙的に伝わると言える。

#### 「企業風土の荒廃」

不祥事の発生した場合の信用失落の速さと回復の難しさを幾度となく従業員に手を変え、品を変え、経営者自らが日夜伝えている。そのほとんどが「当たり前のことを当たり前に行う」という内容が中心。そのような根拠を必要とする教育により初めて従業員の倫理水準を維持し、風土を維持することができる。従業員教育の手抜きは、老舗といえども致命傷になる。

#### 「内部環境リスクに立ち向かう経営姿勢」

従業員と経営者家族の信頼関係、従業員を家族同様に取り扱い育てていくという、人づくりの経営姿勢が内部環境リスクに立ち向かう経営姿勢であると結論付けられる。

## 2-2 外部環境リスクに対する教え

### 「外部環境リスクとは」

特定の利害関係者がリスクの発生原因となる限定的かつ特定化できるリスクと、複雑な要因により構成され周りの利害関係者すべてが巻き込まれてしまう大規模かつ複雑なリスクに区分。

限定的で特定化できるリスク：得意先の倒産や仕入先や外部加工先の倒産が該当

大規模かつ複雑なリスク：政変、戦争、世界恐慌など

今回、歴史的な大規模かつ複雑なリスクに絞込み話を聞いた。

### 「明治維新」

- ① 社会構造の変革によるお客様の変化
- ② 維新の際の戦争による火災被害
- ③ 近代化政策による商圏の変化

### 「太平洋戦争」

『「(取引業者である) 職人に仕事を作ってあげないといけない。長く付き合ってきた職人を守らないといけない」という思いから職人と一緒に農業をしながら経営を継続した』(藤澤萬華堂)

非常時であっても共に乗り切っていこうと共感できる従業員との信頼関係、そして永い商売の中でお客様と取引先との間に経営者の信用と老舗の看板の信用が共に築き上げられていた。

### 「バブル経済の崩壊」

周りに振り回されることなく本業に専念し、本業以外に余計なことをしなかったのも、甚大な影響や損害は受けなかった。教えを守らずに倒産した老舗も存在する中、財テクに踊らされなかったのは、家業をしっかり守るという意識や同業者組織のメンバーなどから受ける注意や忠告の効果が表れていると考えられる。

### 「外部環境リスクに立ち向かう経営姿勢」

- 一、商いを専らにし、他に金子費やすべからず。
- 一、家は財なり。家の子宝なり。目で愛しむべし。
- 一、国事犯の輩と交わるべからず。

(引用：『本田味噌本店と西京白味噌』)

第一条：自らの商いに全力を尽くし、財テクや遊蕩などに資金を注ぎ込んではいならない

第二条：私物の家ではなく代々引き継いできた事業の中心である「家」という場が一番大切な財産である。従業員を家族同様に大切に下さい。

第三条：本業に徹し、家族同様に大切に、事業と関わりのない政治と一線を画す(幕末の動乱期の京都の市中に徘徊していた新撰組や倒幕派の浪人との付き合いを戒めた)

言われみると「当たり前なことを当たり前に行って」こられた。このような点を「当たり前に行く」ことこそが難しい。

## 第3章 引き継がれていく教え

### 3-1 場の理論と老舗

#### 「秘訣」

調査前に期待した神秘的な答えは存在せず、人として、商売人として、親として、「当たり前のことを当たり前に行っている」という内容がほとんどであった。

後継者候補は、家(先代)の話、ご近所・お祭りの団体・芸道仲間、同業者の先輩・後輩といったつながりの中で知らず知らずのうちに自然と家業を継ぐと刷り込まれ、鍛えられ、時には支えられ、後継者として成長した。注目すべきは、このつながりで学ばれたことの人間・経営者としての倫理・礼儀・考え方。

経営者の倫理観が育成されるプロセス（仮説）

- ・ 家・地域社会・経済社会で養われている。
- ・ 京都には、このような場が存在し、多くの老舗との間に相互作用を繰り返している。

#### 「場とは何か」

共同体の内部の構成員同士の相互関係、共同体と個々の構成員の相互関係

「あなたの体をつくっている細胞一つを想像して下さい。その細胞があなたの生命—あなたの体全体に宿っている生命—をどのように感じるでしょうか。あなたがその細胞になったつもりで考えて下さい。そのときにあなたが感じるもの、それが場なのです。」（『場の思想』清水博著）

場とは、細胞という生命すなわち多様な個が、体全体という生命すなわち自己組織化された共同体を構成したものである。自己組織化とは、「多くの個の自主的な働きによって個の集まりである全体に秩序が生まれる現象」（同書）

### 3-2 場としての家と経営者の倫理観

#### 「場としての家」

老舗の家は、現状の家族だけでなく先祖も含めて場を形成していると考えられる。家訓や厳しい仕切り、あるいは日常生活を営んでいくための教えがあり、なぜ、うちはこんなことをしているのか？どんな意味があるのか？ということに疑う前に、その家の習慣として跡継ぎに刷り込まれてしまう。「当たり前なことを当たり前に行く」という話です。

#### 「職住同源」

「なぜ家業を引き継いだのか」という質問をしても、「なんとなく」とか「いずれ自分が引き継ぐものだと思っていた」という回答が多く、何かしらの特殊な事業継承について直接聴くことはできなかった。

但し、ほとんどの老舗で職場と家庭が同じ場所かご近所、そうでなくとも放課後や夏休みは先代に連れられて職場を遊び場に使っていたということで、老舗の事業継承は、家と関係あるのではないかと推測した。

仕事を肌で感じると共に、身近にある仕事場の雰囲気の中で倫理観が育成されてきたと考えることが出来る。倫理や道德などは、それだけを伝えようとして伝えることは難しく、日常生活や仕事を通じて自然と伝えていくべきものなのだろう。老舗の家では商いの現場にある事例を通じて、幼いながらも、倫理観が養われてきたと推測する。

『子孫長久と繁栄を願望して遺すべき宝は金銀でもなく、書籍でもなく、陰徳を積んで子孫に残すことが第一である』（阿以波の饗庭家の家訓）

子孫が長く続くことと繁栄するために必要なのは財産や知識などではなく、信頼・信用を築いてそれを残すことが一番大事であるという話は、どこの老舗でも聴くことができた。

#### 「すべてに意味がある家の仕切り・習慣」

家でどのようにして倫理観が育成されてきたかという、日常生活におけるしつけやルールを通じてであり、挨拶をする、時間を守るなど「当たり前なこと」があげられる。最初はその意味が分らなくても、しっかりと挨拶することによって、しっかりと相手の表情を見て挨拶ができるようになり、ついには挨拶を交わすことで相手の気持ちや立場を察することが出来るようになる。家で時間を守るということはもちろん社会においても大事なことで、経営者が約束の時間を守ることに繋がる。

「当たり前なことを当たり前に行く」ことの重要性を長い歴史の中で知っており、だからこそ非常に大切にされている。我々が見過ごす、それらの「当たり前なしつけ」の価値をよく知っている。

### 3-3 場としての地域社会と経営者の倫理観

### 「場としての地域社会」

地域社会とは、京都の場合、町内会、小学区、お祭りのほか、伝統的文化につながる芸道（茶道、華道、香道など）のつながりなどが該当する。京都の上京や下京ではすでに室町時代に町衆の自治が行われていた。その組織内での秩序や人間関係を通じて、経営者としての倫理も学んでいくと考えられる。

### 「自治体制と倫理観」

町衆とは、都市に住む住民で中世から近世初頭にかけて活躍した人たち。歴史的には平安京遷都にまで時代がさかのぼります。平安京は新しく作られた都市であるため、そこに住む人々は交易や商工業などの産業に従事する新しい人々で、もともとは他の地方から流入してきた人々だった。やがて、それぞれの地域から断片的にもたらした生活習慣や信仰が、平安京という新しい空間で独特の習俗や祭礼を始めるようになる。そうした祭礼は地縁に基づいた共同体を成立させるのに重要な役割を果たしていく。一定の地域がその祭りを取り組むようになれば、共同意思が生まれてくると考えられる。

室町時代になると、地区の「町」という単位において町衆が中心的な役割を果たすようになり、やがてそれが自治的な町の運営と秩序の維持へとつながっていく。その後、応仁の乱など数多くの戦乱を経て、住民は自分たちの生活を守るために団結し、お互いに助け合いながら町を守っていくことにつながっていった。

つまり、自分たちの生活を守るためには、「町」という場に参加する必要がある、町法のようなルールを守らなければ、「町」という場に存在していくことが出来なかったはずで、「町」に参加し続けるために、「町」という場における倫理観の高い行動をとったのではないかと考えられる。

### 「地域社会との関わり方」

地域住民・町衆は、地域における場に参加することで自らの価値観を見つめなおし、倫理観を学ぶことができる。例えば、祭りを成功させるというテーマのもと、業界や年齢などの異なる人々の集まる場のなかで、集団の秩序を学ぶことにより倫理観が育成されていく。場としての家と同じく、祭りという事例を通じて学ぶことにより、抽象的になりがちな倫理観というものが理解し易くなる。場に所属することは倫理観の高い行動を選択することへとつながり、積極的に参加することで地域からの信頼性を確保することができる。

『外に出ることが大切で、外の社会に出ると色々な価値観の人と出会うので、その中でいろいろなことを言ってもらえることによって自分を磨ける』（譽勘商店：松井幸生氏）

『集まる場、機会が京都では多い。酒の場、茶の湯。ただし儀礼作法ができる人しか残れない、そこで人間が形成されることになる』（増田徳兵衛商店：増田泉彦氏）

：場には儀礼作法ができる人、つまり家で育成されるはずの土台があってはじめて参加できるものであり、その上で参加していくことによって自分の価値観を磨いていくことが可能となると解釈できる。地域における場に参加することはもちろん重要であるが、家での土台育成があつてこそはじめて成立する。

「京都ではどこの誰かはすぐ分かる。どこそこの誰々と」と言われ、倫理観の低い行動をとることは、先祖代々にわたり大切にしてきた暖簾に重大な影響を与えてしまう。

## 3-4 場としての経済社会と経営者の倫理観

経営者や商売人としての経営に関わる倫理観は、経済社会にある場で形成されると考えた。

### 「場としての経済社会」

ここでいう経済社会とは、商売を通じてのつながりがある関係のこと。

京都には、室町時代より講や株仲間と呼ばれる同業者の集まりがあつた。それぞれが当時の朝廷、有力な公家、社寺仏閣幕府などの権威のお墨付きを授かり、商いを独占していた。そのような歴史的背景を有した京都には、積極的な活動を行っている同業者団体等が多く存在している。そうした同業者団体には、所属する意味があり、その構成員の地位を保つために秩序が形成され、相互牽制も働き、団体外部における行動にも、責任を持った

行動が要請される。いわゆる「恥ずかしいことができない」という話。また、団体内で先輩後輩の関係が形成され、先輩より様々なことを学ぶと共に、先輩は後輩に対してそれなりの責任感を示さざるを得ないことで、経営者としての倫理観が養われる。

#### 「同業者団体での学びと教え」

『組合としての組合幹部が抜き打ちで組合員の工場の品質を監査し、業界全体の品質を高める努力をしている。このときに経営者同士であったとしても、組合員として整理整頓など細かい点についても丁寧に指導する』（本田味噌本店：本田茂氏）

：職人による技術指導というよりも、業界の重鎮による経営者への倫理教育の実践であると推測した。

場としての団体は、組合内部の組合員の相互牽制だけで終わるのではなく、全体の成長・発展を目指す。監査に終わるだけでなく、業界全体の成長・発展を意図した指導には、経営者への価値観や倫理観に訴える教えが含まれているという話であった。

『中小企業の後継者グループである白鷺クラブは、350回を超える例会（勉強会）を重ね、すでに三世目の方々がメンバーとして活躍している。メンバー同士である先輩後輩間で仕事や親睦を超えた「経営者としての道」の学びの機会がある。』（京都工業会：野上幹夫事務局長）

『京都には同業組合、異業種との交流といった集まる場、機会が多くある』（増田徳兵衛商店：増田泉彦氏）

社会とは、学びながら自らの倫理観を創り上げていく場であって、一から倫理観を創り上げる場ではないという認識を持つ必要があり、自分の倫理観の土台を既に創り上げていることが必要。積極的な活動をされている同業者団体に参加することは、その参加者がその業界に誇りを持って、それを汚さないようにする意識を高める効果があると思われる。つまり、「業界の信用を確保し、業界の暖簾に傷が付かないように努力」（『老舗と家訓 現代商法を問い直す』足立政男著）することで、経営者が高い倫理観を学ぶことになると思う。

#### おわりに

今日の経済社会においては、一部のベンチャー企業に見受けられるように、「いかにして儲けて企業を大きくするか」という部分がクローズアップされている気がする。

江戸時代より日本には、共存共栄の理念を謳った「三方よし」という有名な近江商人の経営理念が存在する。これは、自分ひとりが得をするということではなく、売り手も、買い手も、世間もよしということを意味している。また、石田梅岩の『都鄙問答』においても、「先も立ち、我も立つ」という共生の理念が説かれている。これらの理念は、今日の企業が忘れて重要なこと、つまり経営者が持つべき倫理観を顕著に表わすものではないか。

『人間の本质なり自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した経営理念というものものは、昔も今も将来も、また日本においても外国においても通じるものがある』（『実践経営哲学』松下幸之助著）

『経営は倫理の道に沿っていなければならない』（『場の思想』清水博著）